

200-

PE-ECI-185
P649

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

B. Upana - I. 15,663 - 2010



Reestructuración organizacional de la empresa Bonanza
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Nery Orlando Pineda Argueta
Guatemala, septiembre 2010



Reestructuración organizacional de la empresa Bonanza
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Nery Orlando Pineda Argueta
Licda. Eugenia Sandoval de Paz, Asesor
M. Sc. Anabella Cerezo de García, Revisor

Guatemala, septiembre 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Examinador

Lic. Federico Robles
Examinador

Dr. Luis Roberto García Leiva
Examinador

Licda. Eugenia Sandoval de Paz
Asesora

M. Sc. Anabella Cerezo de García
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0041-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 24 DE AGOSTO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Maria Eugenia Sandoval Martínez, tutora y licenciada Anabella Cerezo de García, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada " REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BONANZA ". Presentada por el estudiante Nery Orlando Pineda Argueta, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00108, de fecha 26 de julio del 2,010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Licda. M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz
Dirección electrónica: shennydepaz@yahoo.com.mx

Guatemala,
5 de mayo de 2010.

Licenciado
César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad.

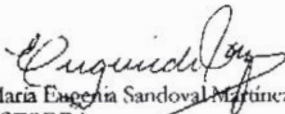
Licenciado Custodio:

Como Asesora nombrada del trabajo de tesis de la Práctica Empresarial Dirigida –PED del tema **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BONANZA**, tuve la oportunidad de discutir ampliamente con el Señor **Nery Orlando Pineda Argüeta**, lo relativo a los conceptos y criterios sustentados en la tesis aquí referida.

Considero que el tema desarrollado es importante y en el trabajo de tesis se investigó y se trataron aspectos relevantes de la administración, por lo que me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana de Guatemala, en consecuencia procedo **A EMITIR DICTAMEN FAVORABLE**, con la nota de setenta (70) puntos de cien (100) puntos.

Sin otro particular, me es grato suscribirme del Señor Decano,

Atentamente,


María Eugenia Sandoval Martínez de Paz
ASESORA

Guatemala 8 de Junio de 2010

Licenciado Cesar Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad

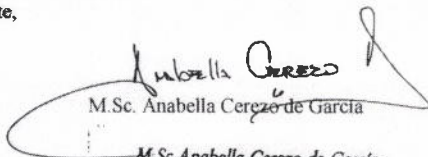
Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Tesis titulado: **Reestructuración organizacional de la empresa Bonanza**. Elaborado por el estudiante: **Nery Orlando Pineda Argueta**.

En mi calidad de revisora de dicho trabajo, me permito informarle que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, ya que el estudiante ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de Tesis.

Por lo anterior, emito el siguiente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,


M.Sc. Anabella Cerezo de Garcia
M.Sc Anabella Cerezo de Garcia
Colegiado. No 13,423

cc. Archivo

Licenciada Anabella Cerezo Alecio de Garcia
Administradora de Empresas
Colegiado Activo: 13,423



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.384.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante PINEDA ARGUETA, NERY ORLANDO con número de carné 0-910324, aprobó con 73 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiséis días del mes de julio del año dos mil diez. -----
Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil diez. -----

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Maria José M.
cc.Archivo

Contenido

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1	3
1. Antecedentes	3
1.1 Antecedentes de Bonanza	3
1.2 Misión, visión, valores	4
Organigrama Bonanza	5
FODA de Bonanza	6
Capítulo 2	7
2. Marco teórico	7
2.1 Reestructuración organizacional	7
2.2 Funciones y procesos administrativos	8
2.2.1 Planeación	8
2.2.2 Organización	8
2.2.3 Dirección	9
2.2.4 Control	9
2.2.5 Integración	10
2.3 Organigramas	11
2.4 Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos	11
2.4.1 Por su naturaleza	11
2.4.2 Por su ámbito	12
2.4.3 Por su contenido	12
2.4.4 Por su presentación	13
2.5 Manuales administrativos	13
2.5.1 Por su naturaleza o área de aplicación	13
2.5.2 Por su contenido	14
2.5.3 Por su ámbito	17

Capítulo 3	18
3 Planteamiento del problema	18
3.1 Objetivo de la investigación	18
a. Objetivo general	18
b. Objetivo específico	18
3.2 Alcances y limitaciones	19
3.3 Metodología	19
3.3.1 Sujeto	19
3.3.2 Instrumento	20
Capítulo 4	21
4. Resultados de la investigación	21
Capítulo 5	26
Análisis de interpretación de resultados	26
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Capítulo 6	34
Propuesta mejora de la empresa Bonanza	34
Bibliografía	57
Anexos	58

Resumen

El objetivo de este estudio consiste en determinar cuáles son los resultados de la reestructuración organizacional aplicada a la empresa Bonanza.

En el capítulo 1, se enunciaron los antecedentes de la organización, misión, visión, valores organigrama y FODA aplicado en la investigación.

En el capítulo 2, se investigó todo el marco teórico, para poder posteriormente hacer una comparación con los resultados de la investigación.

En el capítulo 3, se escribió el planteamiento del problema, así también objetivos generales y específicos, alcances, límites y metodología del trabajo, la tesis se basó en una investigación descriptiva. Se estableció el sujeto y los instrumentos como lo son: dos cuestionarios dirigidos uno a jefes de producción fotomecánica y troqueles y otro al gerente general, para evaluar la estructura organizativa.

En el capítulo 4 se dieron a conocer los resultados del trabajo de campo.

En el capítulo 5 se realizó un análisis e interpretación de resultados de la información obtenida a través de los instrumentos utilizados, se concluyó que la mayor parte de los colaboradores no conocen la Misión, Visión, Estructura y Organigrama, no se cuenta con un manual de puestos y funciones, que oriente claramente cada una de las actividades a realizar para cada puesto de trabajo, la mayor parte de los trabajadores no tienen claro el concepto de organización y jerarquía.

En el capítulo 6 como resultado de la investigación, se elaboró un manual de puestos y funciones cuyo contenido presenta las actividades que deben realizar los colaboradores de Bonanza, desde sus diversas intervenciones programáticas. En el diseño del mismo se consideró la participación de todo el personal de la organización objeto de análisis quienes serán los principales protagonistas en la implementación de este importante instrumento administrativo.

Introducción

El presente estudio es una investigación de carácter descriptivo realizada en la Empresa Bonanza de la ciudad de Guatemala, dicha empresa afronta problemas en su organización ya que desde su fundación, no se planificó ni se estructuró el tipo de organización que adoptaría para sus operaciones, el tipo de organización con que cuenta es informal y no se ha definido técnicamente, es con lo que ha venido trabajando desde su fundación y el principio de operaciones, con el pasar de tiempo y crecimiento empresarial el no contar con una estructura definida ha derivado dificultades en la administración.

Es por tal razón que se presenta interesante tratar el tema de una reestructuración organizacional como un aporte pro-positivo a la organización y el planteamiento de una propuesta viable para dar solución en buena parte a las dificultades que se afrontan a diario, apoyando con herramientas sencillas como un nuevo organigrama y un manual de puestos y funciones se podrá minimizar las dificultades.

Capítulo I

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes de la empresa Bonanza

Bonanza fue fundada el uno (1) de octubre del año dos mil uno (2001), está ubicada en la Novena (9ª.) calle trece guión diez y ocho (13-18) zona uno (1) de la ciudad capital. Actualmente cuenta con siete (7) trabajadores, maquinaria y equipo con el que cuenta consistente en dos (2) inzoladoras quemadora de placas, una (1) cámara para reproducción de negativo, y a partir de octubre del año dos mil ocho (2008) se incorporó equipo para la elaboración de troqueles litográficos, que consta de una (1) cortadora de pleca, una (1) puentadora de pleca, una (1) dobladora de pleca, una (1) cierra caladora y un (1) barrenador industrial.

Bonanza para crecer empresarialmente, debe modernizar el equipo de trabajo que actualmente posee, también deberá implementar procesos en las operaciones administrativas, producción y realizar estrategias de marketing, para poder darse a conocer en el mercado y lograr un porcentaje de participación mayor al que actualmente cuenta, para lograrlo es necesario destinar una mayor cantidad de recursos financieros a publicidad y adaptación de procesos.

Los productos en los que se especializa Bonanza son negativos, positivos, montajes, quemado y revelado de placas de todos tamaños y formatos, para máquinas de imprenta como también elaboración de troqueles para las artes gráficas.

El marketing que trabaja la empresa actualmente, es a través de volantes y ventas personales, que consiste en visitas a empresas en las que se pide una cita con el encargado de producción a quien se proporciona información de los servicios que brinda Bonanza, adicionalmente se entrega un listado de precios y tarjetas de presentación para un enlace a futuro.

En el área financiera los resultados de las operaciones contables muestran utilidades sin embargo estas utilidades son modestas o reducidas que permiten la continuidad de las operaciones y cumplir con obligaciones de pagos teniendo al día planillas de sueldos, impuestos y proveedores,

pero no se cuenta con liquidez financiera ya que los ingresos de efectivo son reinvertidos para compra de materia prima y así contar con inventario que permita la continuidad de la producción.

1.2 Misión, visión, valores.

Misión

Ser una empresa líder en la industria de pre-prensa artes gráficas, ofreciendo servicios de calidad con puntualidad a todos sus respetables clientes, tanto en la ciudad capital y los departamentos del país, así también ser una organización generadora de empleo.

Visión

Adquirir tecnología de punta para ofrecer al mercado guatemalteco servicios con los estándares más altos de calidad y satisfacer el mercado de las artes gráficas en el proceso de pre-prensa.

Valores

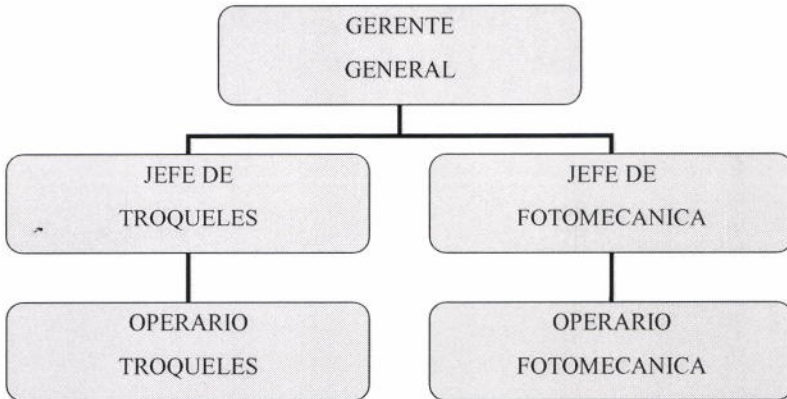
- **Calidad:** En cada uno de los trabajos que se realizan.
- **Justicia:** Hacia el personal en la forma de tratarlo como en la asignación de actividades según destrezas y habilidades de cada uno.
- **Innovación:** Continúa de estrategias y métodos de trabajo.
- **Puntualidad:** En la entrega de los trabajos solicitados por los clientes.
- **Coherencia:** Compromiso con lo ofrecido al cliente y con el trabajo que efectuamos.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, con todos los miembros que forman parte de la empresa, así como los proveedores y clientes.
- **Confianza:** En realizar cada una de las actividades de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de los clientes.
- **Compromiso:** Con los clientes para proporcionar un servicio de calidad, con la sociedad al generar empleo y con el medio ambiente al respetar y cumplir con las normas establecidas por las instituciones encargadas del cuidado y protección ambiental.

A continuación se muestra el organigrama con el que actualmente cuenta la empresa Bonanza, el cual permite conocer los puestos y líneas de mando.

En la siguiente ilustración se muestra el organigrama que actualmente tiene la organización y cuenta, con un (1) gerente general un (1) jefe de troqueles y un (1) jefe de fotomecánica y dos (2) operarios para troqueles y dos (2) para fotomecánica.

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Estructura Organizacional de Bonanza



FUENTE: 2010 Elaboración propia con información obtenida a través de Bonanza

A continuación se presenta la matriz FODA realizado a Bonanza, en la cual se observó la situación competitiva de la empresa.

Ilustración No. 2

Esquema 1: FODA de Bonanza

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio a domicilio • Bajos precios • Mano de obra calificada • Calidad en los productos • Servicio después de horario normal • Empleados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico de planta reducido • Poco margen de utilidad • Imagen débil en el mercado • Falta de maquinaria moderna • Recurso financiero limitado • Presupuesto corto para publicidad

EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Rápido crecimiento del mercado • Materiales genéricos • Administración de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de proveedores en abastecimiento de materia prima. • Alza en los precios • Nueva tecnología a costo alto • Productos sustitutos • Recesión económica

FUENTE: 2010 Elaboración propia con información obtenida a través de Bonanza

Capítulo 2

2. Marco teórico

2.1 Reestructuración Organizacional

La reestructuración organizacional no se debe tomar a la ligera, porque implica un cambio cultural radical. Dicha reestructuración debe hacerse con el objetivo de mejorar la capacidad de la empresa para satisfacer o superar las expectativas de sus clientes. En esta sección se discutirán inicialmente las consideraciones primarias de la reestructuración organizacional para mejorar las operaciones, lo cual significa crear una organización diferente mediante una nueva definición de los papeles que desempeñan los empleados, jefes y gerente.

Un bloque de construcción en la reestructuración de muchas organizaciones es la participación del empleado cuyo aspecto medular consiste en la formación de equipo de trabajo. (Krajewski, 2000:167)

Las organizaciones enfrentan tiempos agitados durante esta década como resultado de la nueva tecnología, las modificaciones en las necesidades de los consumidores y la aparición de competidores, por lo que las empresas necesitan modificar su estructura organizacional y afrontar sus propios desafíos. Las fusiones y adquisiciones se han convertido en una fuente importante de reestructuración, lo que influye en miles de trabajadores y sus familias.

Estas formas de reestructuración se acompañan de un redimensionamiento, subcontratación y cada uno de estos conceptos de alianzas estratégicas.

La adaptación de una compañía a las circunstancias actuales y futuras del mercado, suele generar cambios y reformulaciones en la estructura organizacional. Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, suelen ser agentes de cambio importantes en las organizaciones. Y no menos lo son la búsqueda constante de la mejora de procesos, aumento de la contribución marginal o reducción de costos. (Rodríguez, 2003:286)

2.2 Funciones y procesos administrativos

2.2.1 Planeación

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar las segundas; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. (Koontz, 2004:p122).

Actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás, es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos.

Se trata de un modelo teórico para la acción futura, empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlo. La planeación determina a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (Chiavenato, 2006:p143)

2.2.2 Organización

Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. (Koontz, 2004;p242).

Establecimiento de la estructura formal de actividad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado.

Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades o proporcionar satisfacción social (clubes).

Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos.

Esta definición cubre todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias etc. (Chiavenato, 2006:p148).

2.2.3 Dirección

Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. (Koontz, 2004:p490).

Actividad continúa de tomar decisiones y traducirlas en órdenes, instrucciones específicas y generales; asimismo, asumir el liderazgo de la empresa.

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. (Chiavenato, 2006:p149).

2.2.4 Control

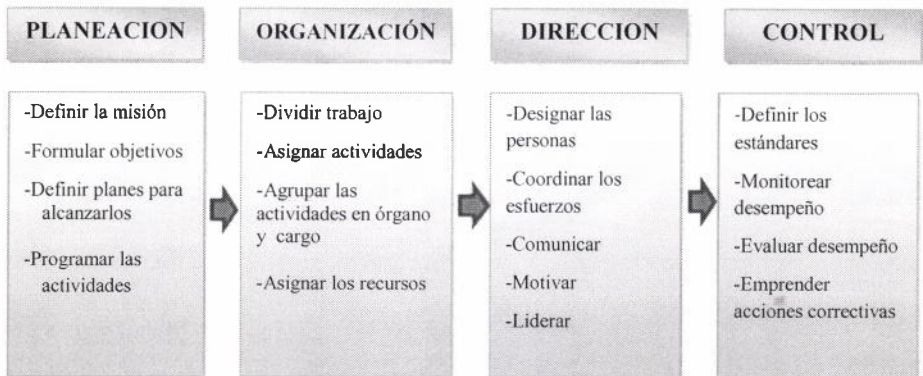
La cuarta función administrativa tiene diferentes definiciones como función restrictiva y coercitiva utilizada con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados.

En este sentido, el control es negativo y limitado, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

Control como sistema automático de regulación utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce de modo automático, las relaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal. (Chiavenato, 2006:p150)

Ilustración No. 3

Esquema 2: Proceso administrativo



FUENTE: Elaboración propia con información obtenida de koontz, 2004

2.2.5 Integración

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

Esto incluye identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, mantener un inventario de las personas disponibles, y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear carreras, remunerar capacitar o de alguna otra forma desarrollar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Es claro que la integración de personal tiene que estar estrechamente vinculada a la organización, es decir al establecimiento de estructuras internacionales de roles y puestos. (Koontz, 2004:p364).

2.3 Organigrama

Un organigrama indica la forma en que se enlazan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Toda estructura organizacional, por elemental que sea, puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones entre si de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Resulta un tanto asombroso, en consecuencia, que haya administradores de alto nivel que se enorgullezcan de que su empresa carece de organigrama o que, en caso de que éste exista, piensen que es conveniente mantenerlo secreto. (Koontz, 2004:p328).

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen. (Franklin, 2004:p78).

2.4 Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

2.4.1 Por su naturaleza

- Microadministrativos

Corresponde a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

- Macroadministrativos

Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2.4.2 Por su ámbito

- Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- Específicos

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

2.4.3 Por su contenido

- Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- Funcionales

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

- De puestos, plazas y unidades

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.4.4 Por su presentación

- Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo.

- Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- Mixtos

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con gran número de unidades en la base.

- De bloque

Son una variante de los verticales y tiene la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

2.5 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin, 2004:p170).

2.5.1 Por su naturaleza o área de aplicación

- Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

- Macroadministrativos

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

- Mesoadministrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2.5.2 Por su contenido

- De organización

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos; de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización.

- De procedimientos

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

- De calidad

Son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables (con sus referencias), definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

- De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple.

- De políticas

También denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización.

- De contenido múltiple

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedecería básicamente a las razones siguientes:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción específica del nivel directivo.

- De puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- De técnicas

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

- De producción

Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción de sus fases.

Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos. En todos los niveles de una organización en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

- De personal

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre condiciones de trabajo, organización y control de personal, lineamientos para el análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, capacitación y desarrollo, higiene, seguridad y prestaciones.

- De operación

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

- De sistemas

Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos de una organización.

2.5.3 Por su ámbito

- Generales

Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- Específicos

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención incluyen la descripción de puestos.

Este documento contiene información detallada de los manuales de organización, procedimientos y calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones por lo cual sirve como base para preparar toda clase de manuales administrativos.

FODA

El análisis FODA o Análisis DAFO (en inglés, SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una herramienta de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Ferrell, 2007:73).

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema

Bonanza cuenta con una estructura organizacional establecida de forma informal sin previa planificación, y esta se ha venido acomodando con forme a transcurrido el tiempo y crecido las operaciones, por tal motivo hay mayor cantidad de personal y mayores movimientos de producción derivando dificultades por carencia de descripción de puestos falta de asignación de actividades a cada colaborador, y en ocasiones una misma persona realiza tareas de mensajería, producción y administrativas, cuando su función al ser contratado debe ser específica para trabajar en una sola área, el trabajador no cuenta con una guía para consulta de tareas asignadas a su cargo razón por la cual es necesario adoptar una estructura formal que proporcione herramientas que ayuden a mejorar el rendimiento del personal y maximizar los recursos de la empresa.

Con base a lo anterior, la recaudación de información es trascendente para resolver la siguiente interrogante:

¿Con la estructura organizacional que actualmente utiliza Bonanza cuál es la situación de funcionamiento de la empresa?

3.1 Objetivo de la investigación

a. Objetivo general

Conocer la situación de la Empresa Bonanza, a fin de detectar y establecer posibilidades, medios y recursos para asegurar el funcionamiento pleno en la vida empresarial, así también proporcionar información actualizada a la organización y a todas las personas involucradas internamente que así lo requieran sobre servicios, operaciones y funcionamiento en general.

b. Objetivo específico

a) Establecer los factores y las causas objetivas que han incidido en la falta de una estructura adecuada para la organización.

- b) Conocer y analizar las políticas y acciones que cuenta la organización para dar solución a los problemas organizacionales.
- c) Formular una propuesta de reestructuración que incluya organigrama, un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la estructura.

3.2 Alcances y limitaciones

Alcances

Este trabajo sólo tomará en cuenta el estudio y análisis de la información referente al problema de reestructuración organizacional, tomando en consideración aquellos elementos que aporten criterios con los cuales se puedan realizar juicios valorativos respecto al papel que juega la estructura organizacional.

Limitaciones

La principal limitante para realizar éste trabajo es la débil organización que tiene la empresa con respecto a la estructura organizacional, no obstante se poseen los criterios suficientes sobre la base de la experiencia de otras organizaciones para el adecuado análisis e interpretación de éste tipo de trabajos.

3.3 Metodología

Tipo de Estudio

La investigación es de tipo descriptiva apoyada por una bibliografía, con la cual se obtuvo la teoría necesaria para la elaboración del trabajo, apoyado por una investigación de campo que proporcionara información basada en la observación y los documentos con que cuenta la organización.

3.3.1 Sujeto

La organización que se trabajó es de la industria de artes gráficas en el proceso de pre-prensa y fue enfocado, a los siguientes miembros de la organización: Gerente general con preguntas abiertas a través de una guía estructurada de preguntas y a dos jefes quienes fueron encuestados con preguntas cerradas por medio de una boleta de preguntas, quedando excluido solamente el personal operativo.

3.3.2 Instrumento

- **Encuesta:** Uno de los instrumentos utilizados para la investigación es la boleta de encuesta compuesta de quince (15) preguntas cerradas, para dos (2) jefes uno de fotomecánica y otro de troqueles y otra boleta de diez (10) preguntas abiertas para el gerente general.
- **Observación:** Se evaluó el comportamiento y desempeño con otro instrumento de gran utilidad para recabar información, como lo es la boleta de observación la cual permitió anotar aspectos de la empresa como lo son instalaciones, procedimientos, aptitud de personal, mobiliario y maquinaria como también tipo de organización que práctica la empresa en estudio, con el afán de conocer más a fondo la situación actual.

Capítulo 4

4 Resultados de la investigación

Esquema: Reestructuración Organizacional de La Empresa Bonanza

Ilustración No. 4

MATRIZ DE SENTIDO		
AREAS	JEFE DE TROQUELES	JEFE DE FOTOMECANICA
Planificación		
¿Considera necesario implementar manuales administrativos?	El jefe de esta área esta muy de acuerdo en utilizar manuales.	El jefe de esta área no esta de acuerdo en utilizar manuales.
¿Considera importante la existencia de una misión y visión en la empresa?	Lo considera positivo y esta muy de acuerdo que exista.	Lo considera positivo esta de acuerdo.
¿Cree necesario realizar cambios sustanciales dentro de la organización?	Consideran que deben hacerse cambios pero pequeños.	Considera que no deben hacerse cambio esta de acuerdo con lo que existe actualmente.
¿Existe participación de los empleados en la toma de decisiones en la organización?	Coinciden las opiniones en que si se toma en cuenta la opinión.	Opina que si se toma en cuenta la opinión en la toma de decisiones.
Organización		
¿Cree que es funcional el actual organigrama?	Lo considera adecuado hasta el momento ha funcionado.	No lo conoce esta en desacuerdo con el actual.
¿Tiene conocimiento de cómo está estructurada la organización?	No esta de acuerdo ya que no la conoce.	No han informado de la estructura que se trabaja.
¿Existe compañerismo y buena relación con las personas que trabaja?	Indica estar de acuerdo con el compañerismo.	Esta de acuerdo, cuenta con buenos compañeros.
¿Existe estabilidad laboral dentro de la empresa?	Si esta de acuerdo con la estabilidad existente.	Muy de acuerdo con la estabilidad existente.

Dirección		
¿Recibe algún estímulo por parte de sus superiores por el trabajo que realiza?	De acuerdo si existe estímulo aunque este sea solo verbal.	Si existe estímulo aunque no sea económico.
¿Existe una buena comunicación entre empleados y autoridades?	Muy de acuerdo la comunicación es directa.	De acuerdo es sin burocracia y clara.
¿Tiene oportunidad de adquirir nuevos conocimientos dentro de la empresa?	Muy de acuerdo ya que si se pueden adquirir conocimiento.	De acuerdo si se puede obtener nuevo conocimiento.
¿Le gusta participar en eventos sociales y recreativos que organiza la empresa?	Muy de acuerdo con participar en actividades de la empresa.	De acuerdo en participar en actividades deportivas.
¿Considera buena la política de recibir las prestaciones laborales cada fin de año?	Considera bueno y esta muy de acuerdo en recibir las prestaciones cada fin de año.	Esta de acuerdo en recibir las prestaciones cada fin de año.
Control		
¿Existen oportunidades de ascenso por capacidad?	Muy de acuerdo en que los ascensos sean por capacidad.	De acuerdo porque motiva a los colaboradores a crecer en la organización.
¿Se toma en cuenta el rendimiento laboral para el estímulo personal?	Muy de acuerdo ya que el rendimiento laboral es clave para el estímulo personal.	De acuerdo ya que al rendir en el trabajo se puede optar a mejores ingresos económicos.

FUENTE: Investigación de campo, Marzo 2010.

Ilustración No. 5

Esquema: Entrevista realizada a Gerente de Bonanza

MATRIZ DE SENTIDO	
AREAS	GERENTE GENERAL
Planificación ¿Cuántas personas laboran dentro de Bonanza?	En la actualidad laboran siete (7) personas incluyendo todos los puestos <u>administrativos y de producción</u> .
¿Qué medio utiliza Bonanza para dar a conocer los productos que trabaja?	Los medios que utiliza Bonanza es el volante, que se procede a entregar en las empresas visitadas.
Organización ¿Conoce la Misión y Visión de la organización?	La Visión y Misión de la empresa no se conoce, lo que existe es una propuesta que se ha venido modificando.
¿Conocen los empleados las políticas establecidas por Bonanza?	Las políticas de la empresa no están por escrito.
¿Cuenta Bonanza con una estructura organizativa?	La estructura organizacional se ha venido realizando con forme ha crecido la empresa.
Dirección ¿Posee la empresa suficiente espacio para desarrollar las actividades de producción?	El espacio no es suficiente es bastante reducido pero con esfuerzo se logra realizar el trabajo aprovechando los recursos con los que se cuentan.
¿Qué tipo de motivación se le brinda al personal?	Al personal se le motiva en cierto sentido con horarios flexibles para que continúen sus estudios en plan diario o fin de semana como también su pago a tiempo.
Control ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación?	La empresa es pequeña todavía y no cuenta con un sistema de capacitación principalmente por carecer de recursos financieros.
¿Qué controles de calidad se llevan a cabo en la producción?	En lo que es el control de calidad se tiene una revisión constante de las actividades realizadas.
Integración ¿Cómo realiza el reclutamiento y selección de personal Bonanza?	Por medio de anuncio en el periódico de mayor circulación del país los días de empleo.

FUENTE: Investigación de campo, Marzo 2010.

Ilustración No. 6

Esquema: Cédula de observación

Cédula No. 1	Instrumento: Boleta de Observación	Fecha: 08/Marzo/2010
Observador: Nery Orlando Pineda Argueta		
INDICADORES		
1. Instalaciones 2. Procedimientos 3. Aptitud del personal	4. Mobiliario y Maquinaria 5. Organización	
<p>1. La empresa se encuentra ubicada en la novena (9a) calle trece guión diez y ocho (13-18) zona uno (1) de la ciudad de Guatemala, cuenta con siete (7) colaboradores está instalada en un lugar céntrico de la ciudad con acceso inmediato a servicios de transporte, bancos, farmacias, restaurantes y los principales proveedores de materia prima. Las instalaciones cuentan con parqueo propio, esto es una ventaja porque encontrar parqueo en la zona uno (1) es muy difícil; lo anterior le brinda una ventaja competitiva a Bonanza que hace que la prefieran, cuando necesitan nuevamente los productos.</p> <p>El área de producción es reducida, el espacio que existe entre cada trabajador es justo el que necesita para maniobrar las herramientas de trabajo, cuenta con dos (2) servicios sanitarios suficientes para cubrir la cantidad de personal, la iluminación es la adecuada, luz blanca instalada que ilumina todas las áreas de trabajo y las paredes están pintadas de blanco hueso lo que da la impresión de un ambiente fresco y tranquilo.</p> <p>2. Los procedimientos son esencialmente para producción y constan de dos divisiones:</p> <p style="margin-left: 20px;">a) De Fotomecánica y</p> <p style="margin-left: 20px;">b) De Troqueles</p> <p>a) Procedimientos en fotomecánica: Se inicia con la recepción del pedido del cliente se procede a llenar una orden de trabajo, luego se traslada a producción en donde se elabora el negativo, se monta (en mascarilla) y se procede a darles exposiciones de luz; luego se pasa a una mesa donde se revela con químicos especiales por último se aplica una capa delgada de goma arábica y se obtiene el producto final, las placas para las máquinas de imprenta.</p> <p>b) Procedimiento de troqueles: Se inicia con la recepción del pedido del cliente se procede con el llenado de la orden de trabajo, luego se traslada a producción en donde el acetato con la figura deseada es pegada en una plancha de madera al tamaño de la figura deseada, luego se procede a calar la imagen con una sierra de banco; a continuación se procede al llenado en donde se ponen laminitas de acero (pleca) en el lugar donde se caló y al terminar el llenado el resultado es un troquel listo para entregar a las imprentas para que puedan troquelar.</p>		

3. La actitud del personal es bastante buena, se puede apreciar colaboración, compromiso y dedicación con la empresa en cada una de las tareas que realizan, el trabajo es asignado a cada colaborador, cumpliendo con tiempos de entrega proporcionando calidad en cada trabajo, superando obstáculos que se presentan como el espacio físico reducido que no limita la producción gracias a la creatividad de los colaboradores que aprovechan al máximo todas las áreas disponibles. Cuando la materia prima no se encuentra en condiciones óptimas, es necesario brindarle trato especial para poder producir, se le solicita colaboración al personal, estando este siempre presto a servir.
4. El equipo consta de dos (2) computadoras, dos (2) escritorios, una (1) impresora y una (1) máquina de escribir mecánica, en el área de producción se cuenta con un equipo antiguo, el cual es necesario renovarlo, pero la inversión es sumamente elevada, razón por la cual el cambio no se tiene contemplado a corto plazo, y se tiene planificado seguir usando esta maquinaria y mobiliario hasta que la demanda se agote y quede obsoleto, mientras que el equipo para elaboración de troqueles todavía es de actualidad y no hay necesidad de renovarlo a corto plazo, se puede mantener funcionando con normalidad al proporcionar mantenimiento preventivo y cuando se requiera mantenimiento correctivo.
5. La organización con que cuenta Bonanza esta cimentada en experiencias de empresas donde han laborado los colaboradores anteriormente a base de disciplina respetando horarios de entradas y salidas de labores como también de comidas, es una organización que no cuenta con herramientas administrativas que guíen y asignen actividades al colaborador, pero si con disciplina que es la fundamental para mantener el equilibrio en el funcionamiento, se carece de una descripción de puestos pero los colaboradores por instinto del diario vivir laboral de la empresa, saben identificar quien es su superior en la cadena de mando y de quien recibir instrucciones y a quien consultar las actividades asignadas.

FUENTE: Investigación de campo, Marzo 2010.

La reestructuración organizacional es necesaria en empresas como Bonanza que ya cuentan con una estructura, pero no es la adecuada por tal razón es necesario proponer una estructura formal que brinde mejores resultados. La crisis mundial que afecta con más fuerza a países de América Latina, como Guatemala obliga a las empresas a modernizarse y reorientar o corregir la dirección empresarial para poder continuar funcionando en un mundo competitivo y globalizado.



Capítulo 5

Análisis e interpretación de resultados

Resultados de encuesta a jefes.

Planificación

Según Benjamín, Franklin los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información de una organización.

En Bonanza los manuales no son vistos con buenos propósitos ya que se tiene la idea de ser una pérdida de tiempo y una camisa de fuerza, que obligaría a consultar a cada instante, por lo que no comprenden que serían una guía para la realización de las tareas comunicando instrucciones y lineamientos necesarios para el buen desempeño de las tareas siendo de gran utilidad para la administración de la empresa.

Para Koontz, Harold y Wehrich Heinz la planificación es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar las segundas requiere tomar decisiones.

Misión y visión los colaboradores la conocen una pero formalmente en la empresa no se la presentado y ellos no saben exactamente para que sirve, por lo que es necesario la presentación formal y explicar la importancia que tiene para cada organización, ya que al contar con ellas se tiene mejor definido a donde se quiere llegar.

Según Chiavenato, Idalberto en la planificación las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación.

Los cambios sustanciales que se realizan según el personal no es necesario en gran medida porque actualmente funciona como se trabaja, los cambios siempre se consideran necesarios para mejorar en las actividades y sobresalir en cualquier actividad que se emprenda, cuando se hacen

porque en realidad son necesarios y están dentro de la planificación para obtener resultados deseados.

Según Chiavenato, Idalberto planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlo.

En Bonanza, se toma en cuenta la opinión de los empleados para planear y definir los objetivos, consideran que el aporte que brindan es valioso para que la gerencia planifique las compras de materiales y es valioso también para hacer el programa de trabajo, una empresa que toma la opinión del colaborador puede contar con una buena coordinación, y alcanzar objetivos trazados por la dirección.

Organización

Para Koontz, Harold y Weihrich Heinz la organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

La funcionalidad de organización creen los consultados que es funcional la actual organización se puede laborar así, pero con una estructura planificada y definida correctamente se obtendrían mejores resultados, funciona la estructura actual pero hacen falta esfuerzos para contar con una organización bien implementada.

Según Chiavenato, Idalberto la organización está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros.

Se cree que la estructura de la empresa es buena y está bien aunque desconocen exactamente como está formada es necesario informar de una forma práctica, y por escrito en algún documento de la organización, como está conformada la estructura actual.

Según Chiavenato, Idalberto en el sentido administrativo la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos.

El compañerismo indican que es bueno y que existe un buen ambiente laboral, si se aprovechara este ambiente para alcanzar objetivos apoyando a los colaboradores con herramientas administrativas que indicaran las funciones que corresponden a cada uno se alcanzaría los objetivos de la organización de una mejor manera.

La estabilidad laboral existe dentro de la organización y la rotación de personal es mínima, a este ambiente de confianza se podría sumar, programas de capacitación para mejora de producción y calidad del producto final que se entrega. Al estar el colaborador con confianza de estabilidad laboral se siente motivado se desarrolla de mejor forma y se alcanzan los objetivos.

Dirección

Chiavenato, Idalberto dice que la dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Comunicación existe entre empleados y autoridades pero se debería contar con un mecanismo para que no fuera directa y constante en la cual el colaborador ya sepa cuál es el procedimiento para cada tarea o dificultad que se presente, y con ello llevar una buena dirección.

Nuevos Conocimientos hay oportunidades de adquirir nuevos conocimientos ya que existe el área de fotomecánica y troqueles, es determinación de el colaborador adquirir nuevos conocimientos y estar preparado para las oportunidades que se puedan presentar, al colaborar en llevar una buena dirección de la empresa.

(Chiavenato, 2006:p149). Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entradas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

Estimulo reciben por el trabajo que se realiza aunque estos sean verbales y motivadores se debería contar con un plan de estimulo ya sea por bonificación o proporcionar ventajas adicionales como alimentación.

Participación en eventos se aprecia la disposición en la participación de eventos deportivos siempre y cuando la empresa apoye y dé el visto bueno para las actividades recreativas y sociales que se puedan organizar, dependiendo de las festividades de la ocasión, para el estímulo de los colaboradores se organizan diversos eventos en los que la dirección juega un papel acertado al apoyar los eventos.

Prestaciones fin de año se muestran muy de acuerdo con este tipo de políticas pero habrá que evaluar y proponer a la gerencia la posibilidad proporcionar las prestaciones laborales a los colaboradores cada fin de año, puede ser un buen estímulo de parte de la organización.

Control

Según Chiavenato, Idalberto el control como sistema automático de regulación utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento.

Ascenso si se cree en la posibilidad de ascenso, la superación si es factible para el colaborador al existir crecimiento de la organización al ampliar instalaciones y maquinaria, se lograra con la utilización adecuada del control para poder determinar quién merece la oportunidad.

Rendimiento para el estímulo personal la capacidad que posee cada colaborador opinan que es muy tomada en cuenta para aumentos salariales y tomados muy en serio cuando crezca la institución, serán firmes candidatos a puestos de mayor jerarquía. Se puede medir por medio de un buen control establecido por la gerencia.

Resultados de entrevista a Gerente General

Planificación

Para Chiavenato, Idalberto se trata de un modelo teórico para la acción futura, empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

En lo concerniente a colaboradores la empresa está conformada por siete (7) personas, incluyendo al gerente general conformados en el área de troqueles un (1) sub-gerente y dos (2) operarios en la parte de fotomecánica por un (1) sub-gerentes y dos (2) operario, por lo que se está formado por seis colaboradores y un gerente general, es aceptado que hace falta planificación para acciones futuras de expansión de personal.

En el tema de la publicidad el medio que se utiliza para promocionar los servicios de la empresa es el volante es necesario la implementación de un medio con mayor alcance de consumidores como anuncio en periódico o publicación en páginas amarillas, como nuevas estrategias para llegar a los clientes potenciales y esto se logra con planificación.

La visión y misión no se conocen, lo que se tiene es una propuesta, de cada una de ellas pero hace falta aprobarla y modificarla cuando sea conveniente según la ruta y dirección de la empresa, por lo es necesario una planificación donde se tracen objetivos deseados.

Organización

Para Koontz, Harold y Weihrich Heinz la organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Existen políticas no por escrito y previamente acordadas por lo que es necesario formalizar y describir cuales son las que se utilizaran en la organización, lo cual aumenta es notable la falta de una organización formal.

Estructura organizativa si se cuenta con una implementada empíricamente pero es necesario dar más importancia a esta parte ya que depende de la conformación de una estructura que esta pueda sobresalir eficientemente.

Dirección

Según Koontz, Harold y Weihrich Heinz es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Espacio físico no se cuenta con suficiente, el espacio actual es reducido y para las tareas se necesita un área más grande para las actividades de producción, con una capacidad instalada planificada adecuadamente para brindar la comodidad en el trabajo, que puede influir en los colaboradores para alcanzar las metas y lograr el papel de la dirección.

Motivación existe motivación con oportunidad de seguir estudiando en el plan fin de semana y también, se proporciona el pago de sueldos puntual sin retraso alguno, lo que motiva al colaborador a cumplir con las metas grupales.

Control

Según Chiavenato, Idalberto el control funciona como sistema automático de regulación utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento.

Capacitación todavía no se cuenta con capacitación es necesario implementar una para desarrollo del colaborador y mejores resultados para la empresa, por lo que el control en la organización, por falta de preparación del colaborador todavía es un punto que no se cumple en su totalidad y hace falta para definir estándares.

Según Chiavenato, Idalberto en el sentido administrativo, el control es negativo y limitado, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación.

Controles de calidad constan de una revisión constante de las actividades encomendadas, el control se cumple su papel dentro de la organización al monitorear el desempeño de las actividades.

Integración

Para Koontz, Harold y Weihrich Heinz la integración consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.

Reclutamiento se realiza por medio de anuncio en un diario de mayor circulación en el país, el objetivo de ocupar los puestos de trabajo y mantener la plaza cubierta se cumple no obstante solo se cuenta con este procedimiento en la organización y se es solo una parte del proceso que se necesita para la contratación de un colaborador.

Conclusiones

1. La situación empresarial de Bonanza presenta debilidades en la estructura organizacional, por falta de planificación y no cuenta con una estructura adecuada por la carencia de conocimientos administrativos en gerencia, y por no tener una visión definida para afrontar las dificultades que se presentan cotidianamente.
2. No se cuenta oficialmente con políticas y acciones definidas, por tal motivo para resolver la problemática es necesario definir las e implementarlas a la brevedad posible para mejora de la organización.
3. En gran medida los problemas organizacionales se deben a la falta de instrumentos organizacionales como organigramas, manuales de descripción de puestos que son necesarios para comunicar e indicar actividades a cada colaborador, en la actualidad se desconoce la forma en que se enlazan los departamentos y las líneas de autoridad.

Recomendaciones

1. Implementar una estructura organizacional que se adecue a las necesidades y el tamaño de la empresa, así también buscar asesoría para el área administrativa e implementar los cambios que propongan.

2. Implementar políticas y acciones con base en la experiencia y trabajo en equipo de los colaboradores de la organización, ya que su experiencia y conocimientos son factores a aprovechar de la mejor manera posible.

3. En pro de mejorar el funcionamiento de la organización, es necesario un Manual de Puestos y Funciones, con esto se lograría orientar al colaborador en las actividades que le competen sin tener necesidad de estar consultando constantemente al jefe inmediato y así saber las tareas que corresponden a cada quien; así también la contratación de una persona que se haga cargo de las operaciones financieras y de la contabilidad con lo cual se tendrán las operaciones contables ordenadas y al día, la contratación de un mensajero, para que el personal operativo no tenga que realizar la tarea de mensajería.

Capítulo 6

Propuesta mejora para la empresa Bonanza

En las empresas de la actualidad es necesario contar con una organización definida y bien estructurada, que de ventajas para sobresalir y poder hacer frente a un mundo competitivo en los negocios, servicios y producción por tal razón toda empresa continuamente esta exigida a hacer cambios e incorporar instrumentos, herramientas y nuevas tecnologías con el afán de no quedarse rezagada de las demás, es por estos motivos que a continuación se presenta una propuesta de mejora para la empresa Bonanza cuyo objetivo es colaborar con el buen desempeño de la organización.

Después de llevarse a cabo el análisis de los problemas de la organización, y analizar las actividades de la empresa, se recomienda implementar Manuales de Puestos y funciones propuesto por el investigador, a efecto que todo el personal existente y de nuevo ingreso a la empresa conozca sus funciones, autoridad y responsabilidad como miembro del equipo de trabajo e identifiquen las líneas de autoridad existentes en cada área.

**Propuesta de
Manual de Puestos
Y Funciones**

BONANZA

Índice

Parte 1	
1. Antecedentes	1
2. Justificación de la propuesta	1
3. Objetivos de la propuesta	2
3.1 Objetivos de general	2
3.2 Objetivo específico	2
Parte 2	
Propósito del manual	2
Objetivo general del manual	2
Organigrama propuesto para la empresa	3
Gerente general	5
Jefe de Fotomecánica	7
Jefe de Troqueles	9
Operario de Fotomecánica	11
Operario de Troqueles	13
Mensajero	15
Contador	17
Propuesta de tarjeta de presentación	18
Cuantificación de propuesta	19

Parte 1

1. Antecedentes

Esta propuesta de Manual de Puestos tiene por objetivo apoyar el funcionamiento de la empresa Bonanza. La misma surge después de evaluar la estructura organizativa, el organigrama, los niveles jerárquicos, las atribuciones de los puestos de trabajo y las relaciones de dependencia entre los mismos.

Después de realizado el trabajo de tesis, se llegó a la conclusión que la mayor parte de los trabajadores de la organización conocen poco la Misión, Visión, Estructura y Organigrama, y además no cuentan con un Manual de Puestos en el que se indiquen claramente las atribuciones correspondientes a cada puesto de trabajo. La mayoría de los trabajadores tampoco tiene claro el concepto de organización y jerarquía.

Con base en los resultados obtenidos luego de realizado la investigación, se elaboró el Manual de Puestos y Funciones. En el diseño del mismo se consideró la participación de todo el personal de la empresa objeto de análisis. El contenido del manual comprende: Objetivos, Organigrama y Descripción de Puestos.

2. Justificación de la propuesta

Toda organización debe contar con un Manual de Puestos mediante el cual, se agrupan y asignen funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos. La propuesta también pretende eliminar duplicidad de trabajo, establecer canales de comunicación y representar la estructura oficial de la empresa Bonanza con el fin de mejorar el proceso de organización.

3. Objetivos de la propuesta

3.1 Objetivo General

Apoyar el mejoramiento del proceso organizacional de la empresa Bonanza, a través de la elaboración de un Manual de Puestos y Funciones.

3.2 Objetivos Específicos

Elaborar un organigrama completo y funcional para la empresa Bonanza.

Elaborar un detalle de las funciones y atribuciones de cada puesto de la organización.

Parte 2

Elaboración de manual de descripción de puestos

1. Propósito del Manual

Este documento contiene la descripción de actividades que deben seguirse, en la realización de las funciones de una unidad determinada, o de más unidades de la organización.

2. Objetivo general del manual

Permite conocer el funcionamiento interno, descripción de tareas, ubicación, requerimientos.

Misión

Ser una empresa líder en del proceso de pre-prensa industria de artes gráficas, ofreciendo servicios de calidad con puntualidad a buen precio para satisfacer las necesidades de sus respetables clientes, tanto en la ciudad capital y los departamentos del país, así también ser una organización con aporte social al ser generadora de empleo.

Visión

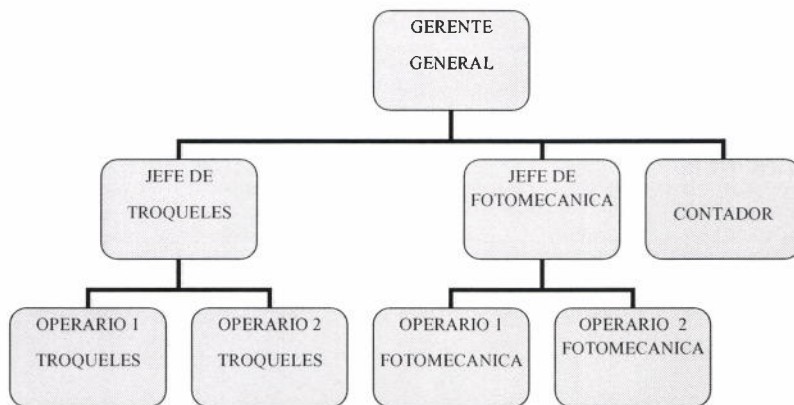
Adquirir tecnología de punta para ofrecer al mercado guatemalteco servicios con los más altos estándares de calidad con rapidez en la entrega de los productos para satisfacer la demanda de la industria de las artes gráficas en el proceso de pre-prensa.

Propuesta de organigrama Bonanza

El organigrama propuesto para la empresa es el siguiente:

Ilustración 7


Estructura Organizacional de Bonanza



Fuente: 2010 Propuesta para mejoras de Bonanza

En esta propuesta de organigrama se agrega la contratación de una persona para el área financiera que se encargará de las operaciones contables y financieras como elaboración de cheques a proveedores, cálculo de impuestos, libros diario, mayor, balances y estados financieros de la empresa.


Como se puede apreciar en la ilustración No. 7 se identifica a qué departamentos pertenece cada colaborador su relación de dependencia, jefe inmediato y la cadena de mando.

	Bonanza		Fecha:	Mayo de 2010		
			Página	1	De	14
	MANUAL DE PUESTOS		Sustituye a			
			Página		De	
		De fecha				

Descripción de Puesto

<p>I. Identificación del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Número de plazas existentes • Área • Tipo de contratación • Jornada • Horario • Objetivo del puesto <p>II. Relaciones de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato • Subordinados directos • Lo reemplaza en caso de ausencia • Nivel de autoridad 	<p>Gerente General 01 Administrativa Indefinida Lunes sábado De 8:00 a 17:00 horas Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades de la empresa y el diseño de estrategias normas y políticas.</p> <p>Ninguno Subgerentes de troqueles y fotomecánica Subgerente de troqueles</p> <p>Delega funciones, actividades o tareas específicas en cualquier departamento de la organización.</p>
<p>III. FUNCIONES DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las metas y políticas de funcionamiento general de la empresa. • Tener relación con proveedores en el exterior. • Contactar nuevos proveedores • Controlar las disponibilidades diarias 	
<p>Relación interna con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subgerentes • Servicios de contabilidad contratados • Clientes 	<p>Autoriza órdenes de trabajo Autorizar pagos, impuestos Convenios de trabajo</p>


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza	Fecha:	Mayo de 2010			
	MANUAL DE PUESTOS	Página	2	De	14	
		Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

Descripción de Puesto

<p>IV. Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económico • Información • Recurso humano • Mobiliario y equipo <p>V. Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel académico • Experiencia • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	<p>Ejecución del presupuesto anual de la empresa. Confidencialidad de toda la información de la empresa. Todos los empleados de la empresa. Computadora, impresora, maquinaria</p> <p>Masculino/Femenino. 30 a 50 años. Licenciatura Administración de Empresas Cinco (5) años en puesto similar Artes gráficas, proceso de pre-prensa, ventas, costos. Habilidad de atender a cliente interno y externo. Habilidad para administrar información. Crítico, disciplinado, organizado, honesto, con sentido común para toma de decisiones.</p>
---	--


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza		Fecha:	Mayo de 2010		
			Página	3	De	14
	MANUAL DE PUESTOS		Sustituye a			
			Página		De	
		De fecha				

Descripción de Puesto

<p>I. Identificación del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Número de plazas existentes • Área • Tipo de contratación • Jornada • Horario • Objetivo del puesto <p>II. Relaciones de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato • Subordinados directos • Lo reemplaza en caso de ausencia • Nivel de autoridad 	<p>Sub-gerente Fotomecánica 01 Operaciones Indefinida Lunes sábado De 8:00 a 17:00 horas Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades de fotomecánica, atención clientes y programación de producción.</p> <p>Gerente General Operario de fotomecánica Subgerente de troqueles</p> <p>Delegar funciones actividades específicas a los operarios de fotomecánica.</p>
<p>III. FUNCIONES DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las metas y políticas de funcionamiento del departamento de fotomecánica. • Tener la relación con proveedores y atención al cliente. • Contactar nuevos proveedores • Controlar las disponibilidades diarias de materia prima. 	
<p>Relación interna con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Servicios de contabilidad contratados • Clientes 	<p>Autorizar ordenes de trabajo Autorizar pagos Convenios de trabajo</p>


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza	Fecha:	Mayo de 2010			
	MANUAL DE PUESTOS	Página	4	De	14	
		Sustituye a				
		Página		De		
	De fecha					

Descripción de Puesto

<p>IV. Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económico • Información • Recurso humano • Mobiliario y equipo <p>V. Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel académico • Experiencia • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	<p>Ejecución del presupuesto anual de la empresa. Confidencialidad de toda la información de la empresa. Colaboradores de fotomecánica. Computadora, impresora, maquinaria.</p> <p>Masculino/Femenino. 30 a 50 años. Pensum cerrado Universitario diseño gráfico Cinco (5) años en puesto similar Artes gráficas, proceso de pre-prensa, ventas, costos. Habilidad de atender a cliente interno y externo. Habilidad para administrar información. Crítico, disciplinado, organizado, honesto, con sentido común para toma de decisiones.</p>
---	--


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza	Fecha:	Mayo de 2010			
		Página	5	De	14	
	MANUAL DE PUESTOS	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Descripción de Puesto

I. Identificación del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del puesto Número de plazas existentes Área Tipo de contratación Jornada Horario Objetivo del puesto 	<p>Sub-gerente Troqueles 01 Operaciones Indefinida Lunes sábado De 8:00 a 17:00 horas Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades de elaboración de troqueles, atención a clientes y programación de producción.</p>
II. Relaciones de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> Jefe inmediato Subordinados directos Lo reemplaza en caso de ausencia Nivel de autoridad 	<p>Gerente General Operario de troqueles Subgerente de fotomecánica</p> <p>Delegar funciones actividades específicas a los operarios de troqueles.</p>
III. FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Establecer las metas y políticas de funcionamiento de departamento de troqueles. Tener la relación con proveedores y atención al cliente. Controlar las disponibilidades diarias de materia prima. 	
Relación interna con:	
<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Servicios de contabilidad contratados Clientes 	<p>Autorizar ordenes de trabajo Autorizar pagos Convenios de trabajo</p>


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza	Fecha:	Mayo de 2010			
	MANUAL DE PUESTOS	Página	6	De	14	
		Sustituye a				
		Página		De		
	De fecha					

Descripción de Puesto

<p>IV. Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económico • Información • Recurso humano • Mobiliario y equipo <p>V. Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel académico • Experiencia • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	<p>Ejecución del presupuesto anual de la empresa. Confidencialidad de toda la información de la empresa. Colaboradores de troqueles. Computadora, impresora, maquinaria</p> <p>Masculino/Femenino. 30 a 50 años. Pensum cerrado Universitario Administración de empresas. Cinco (5) años en puesto similar Artes gráficas, proceso de pre-prensa, ventas, costos. Habilidad de atender a cliente interno y externo. Habilidad para administrar información. Crítico, disciplinado, organizado, honesto, con sentido común para toma de decisiones.</p>
---	---


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza		Fecha:	Mayo de 2010		
			Página	7	De	14
	MANUAL DE PUESTOS		Sustituye a			
			Página		De	
De fecha						


Descripción de Puesto

I. Identificación del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del puesto Número de plazas existentes Área Tipo de contratación Jornada Horario Objetivo del puesto 	<p>Operario de fotomecánica 02</p> <p>Operaciones Indefinida Lunes sábado De 8:00 a 17:00 horas</p> <p>Elaboración de negativos, montajes, quemado de placas, revelado de la placa.</p>
II. Relaciones de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> Jefe inmediato Subordinados directos Lo reemplaza en caso de ausencia Nivel de autoridad 	<p>Sub-gerente de fotomecánica Ninguno Operario No. 2</p> <p>Para realizar cualquier acción que permita con el cumplimiento de la producción.</p>
III. FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar negativos y placas de distintos formatos. Empacar el producto final que se entrega al cliente Cumplir con la producción asignada 	
Relación interna con:	
<ul style="list-style-type: none"> Sub-gerente fotomecánica Clientes 	<p>Autorizar ordenes de trabajo Convenios de trabajo</p>

Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza		Fecha:	Mayo de 2010		
			Página	8	De	14
			Sustituye a			
	MANUAL DE PUESTOS		Página		De	
De fecha						
<i>Descripción de Puesto</i>						
IV. Responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Económico • Información • Recurso humano • Mobiliario y equipo 			Utilizar material necesario y evitar el desperdicio. Confidencialidad de toda la información de la empresa. Ninguno Computadora, impresora, mesa de luz, inzoladora, cámara negatadora.			
V. Perfil <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel académico • Experiencia • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 			Masculino/Femenino. 20 a 50 años. Primaria Cinco (3) años en puesto similar Artes gráficas, procesos de negatado, quemado y revelado de placas. Habilidad de atender a cliente interno. Habilidad para administrar información. Disciplinado, organizado, honesto, con sentido de colaboración y sentido común para toma de decisiones.			


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza		Fecha:	Mayo de 2010		
			Página	9	De	14
	MANUAL DE PUESTOS		Sustituye a			
			Página		De	
		De fecha				

Descripción de Puesto

<p>I. Identificación del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Número de plazas existentes • Área • Tipo de contratación • Jornada • Horario • Objetivo del puesto <p>II. Relaciones de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato • Subordinados directos • Lo reemplaza en caso de ausencia • Nivel de autoridad 	<p>Operario de troqueles 02 Operaciones Indefinida Lunes sábado De 8:00 a 17:00 horas Elaboración de troqueles pegado de guías, calado y llenado.</p> <p>Sub-gerente de troqueles Ninguno Operario No. 2</p> <p>Para realizar cualquier acción que permita con el cumplimiento de la producción.</p>
<p>III. FUNCIONES DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar troqueles, calado, llenado (formación de figuras) • Cumplir con la producción asignada • Empacado del producto final 	
<p>Relación interna con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sub-gerente de troqueles • Clientes 	<p>Autorizar ordenes de trabajo Convenios de trabajo</p>


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza		Fecha:	Mayo de 2010		
			Página	10	De	14
	MANUAL DE PUESTOS		Sustituye a			
			Página		De	
		De fecha				

Descripción de Puesto

<p>IV. Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económico • Información • Recurso humano • Mobiliario y equipo <p>V. Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel académico • Experiencia • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	<p>Utilizar material necesario y evitar el desperdicio. Confidencialidad de toda la información de la empresa. Ninguno Sierra caladora, dobladora, ranuradora, cortadora de placas y barreno.</p> <p>Masculino 20 a 50 años. Primaria Cinco (3) años en puesto similar Artes gráficas, procesos de elaboración de troqueles litográficos. Habilidad de atender a cliente interno. Habilidad para administrar información. Disciplinado, organizado, honesto, con sentido de colaboración y sentido común para toma de decisiones.</p>
---	---


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza	Fecha:	Mayo de 2010			
		Página	11	De	14	
	MANUAL DE PUESTOS	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Descripción de Puesto

<p>I. Identificación del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Número de plazas existentes • Área • Tipo de contratación • Jornada • Horario • Objetivo del puesto <p>II. Relaciones de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato • Subordinados directos • Lo reemplaza en caso de ausencia 	<p>Mensajero 01 Operaciones Indefinida Lunes sábado De 8:00 a 17:00 horas Encarga de entrega de encomiendas y papelería.</p> <p>Gerente general Ninguno Operario de fotomecánica o de troqueles</p>
<p>III. FUNCIONES DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar depósitos bancarios • Entregar correspondencia • Entrega de producto terminado(placas, negativos, troqueles) • Compra de materia prima 	
<p>Relación interna con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con secretaria del gerente general de la empresa para traslado de productos y encomiendas. 	


Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza		Fecha:	Mayo de 2010		
			Página	12	De	14
			Sustituye a			
	MANUAL DE PUESTOS		Página		De	
		De fecha				


Descripción de Puesto

<p>IV. Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económico • Información • Recurso humano • Mobiliario y equipo <p>V. Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel académico • Experiencia • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	<p>Depósitos bancarios.</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Ninguno.</p> <p>Motocicleta</p> <p>Masculino</p> <p>20 a 50 años.</p> <p>Primaria</p> <p>Cinco (3) años en puesto similar</p> <p>Conducción de automóviles y moto.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales, paciente.</p> <p>Honesto, colaborador, respetuoso, responsable y confiable.</p>
---	---

Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza	Fecha:	Mayo de 2010			
		Página	13	De	14	
	MANUAL DE PUESTOS	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						
Descripción de Puesto						
I. Identificación del puesto						
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Número de plazas existentes • Área • Tipo de contratación • Jornada • Horario • Objetivo del puesto 			Contador Administrativo 01 Administración Indefinida Lunes sábado De 8:00 a 17:00 horas Encargado de las finanzas de le empresa.			
II. Relaciones de autoridad						
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato • Subordinados directos • Lo reemplaza en caso de ausencia 			Gerente general Ninguno Ninguno			
III. FUNCIONES DEL PUESTO						
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones contables elaboración de cheques a proveedores • Calculo de impuestos • Operación de libros diario, mayor, balance y estados financieros • Facturación 						
Relación interna con:						
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Sub-gerentes de fotomecánica y troqueles 			Reporta las operaciones financieras Coordina pagos de proveedores			

Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

	Bonanza	Fecha:	Mayo de 2010			
	MANUAL DE PUESTOS	Página	14	De	14	
		Sustituye a				
		Página		De		
	De fecha					

Descripción de Puesto

<p>IV. Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económico • Información • Recurso humano • Mobiliario y equipo <p>V. Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel académico • Experiencia • Conocimientos <p>• Habilidades</p> <p>• Actitudes</p>	<p>Control de ingresos y salidas de los bancos</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Ninguno.</p> <p>Computadora, impresora, sumadora</p> <p>Masculino</p> <p>20 a 50 años.</p> <p>Pensum cerrado en contador público y auditoria</p> <p>Cinco (3) años en puesto similar</p> <p>Contabilidad general</p> <p>Habilidad de atender a cliente interno y externo.</p> <p>Habilidad para administrar información.</p> <p>Crítico, disciplinado, organizado, honesto, con sentido común para toma de decisiones.</p>
---	--

Elaboró Nery Pineda	Revisó	Autorizó
---------------------	--------	----------

Propuesta de tarjetas de presentación

Para el apoyo de las actividades de promoción de los productos de Bonanza se diseñó una tarjeta de presentación, con un nuevo estilo donde en la parte de atrás se colocó un mapa de ubicación de las instalaciones.

Ilustración No. 8

Figura: Diseño anterior tarjeta de presentación



Fuente: Tarjeta presentación Bonanza

Ilustración No. 9

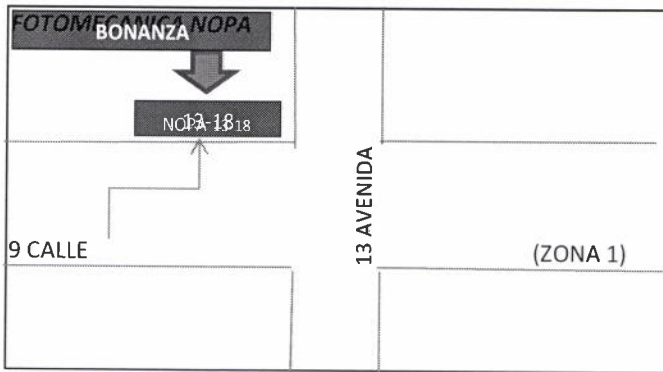
Figura: Nuevo Diseño tarjeta de presentación



Fuente: Tarjeta presentación Propuesta Bonanza

Figura No. 6

Reverso de la tarjeta



Fuente: Tarjeta presentación Propuesta Bonanza

Cuantificación de la propuesta

Todo movimiento que se hace en la empresa representa un costo y esta propuesta no es la excepción, porque para poner en práctica las recomendaciones de contratación de contador, implementación de manuales de puestos y funciones y el nuevo diseño de una tarjeta de presentación, es necesaria la erogación de recursos financieros como se muestran en el siguiente detalle.

1. Contratación de contador

Sueldo mensual Q3000.00 x 12 Meses =	Q 36,000.00
Q 36,000.00 * 41.83 % Prestaciones de ley	Q 15,058.80
Total de sueldos mensual	Q51,058.80

2. Implementación de Manuales de Puestos y Funciones

Elaboración de manuales	Q 4,000.00
Impresión y encuadernado de manuales	Q 400.00
Total	Q 4,400.00

3. Tarjetas de presentación

Diseño de tarjetas	Q150.00
Impresión tiro y retiro 500 unidades	Q500.00
Total	Q650.00

Total de propuesta.....Q56,108.80

Para dar seguimiento y ejecución a los distintos puntos establecidos en la propuesta el encargara será el Gerente General, por lo pequeña que es la empresa y el beneficios que le traerá a la organización que dirige.

Bibliografía

1. Benjamín, Franklin. (2004). *Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura*. México: Mcgraw-Hill. Segunda Edición.
2. Chiavenato, Idalberto. (2006) *Introducción A La Teoría General de La Administración*. México: Printed In Korea. Séptima Edición.
3. Del Cid Pérez, A.; Méndez, R. y Sandoval Recinos, F. (2007) *Investigación Fundamentos y Metodología*. México: PEARSON.
4. Ferrell O.C y Hartline Michael. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: 3ra. Edición.
5. Jacrson, Hellrigel. (2009). *Administración Un Enfoque Basado En Competencias*. Mexico: 11 Edición.
6. Koontz, Harold y Wehrich Heinz. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. México: Printed In México. 12 Edición.
7. Krajewski, Leej y Ritman, Larry P. (2000). *Administración de Operaciones Estrategia y Análisis*. México: Marisa de Anta. 5ta Edición.
8. Rodríguez, Joaquín. (2003). *Introducción a La Administración con Enfoque de Sistemas*. México: 4ta. Edición.
9. Tamayo, Mario. (2004) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: 4ta. Edición
10. Guía Metodológica para La Realización de La Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Universidad Panamericana De Guatemala, Lic. Ariel De León
11. Manual de Estilo de Trabajos Académicos
Universidad Panamericana De Guatemala, 2006

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas -ACA-
Práctica Empresarial Dirigida -PED-
Investigación: Reestructuración Organizacional de la Empresa Bonanza
Investigador: Nery Orlando Pineda Argueta

INVESTIGACIÓN PARA TESIS DE PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

Objetivo:

Proporcionar información con base en la opinión de los trabajadores de la Empresa Bonanza para poder implementar medidas correctivas y preventivas que conduzcan al mejoramiento, iniciando así una labor conjunta para modernizar y elevar la calidad de la atención que presta.

Nombre de la Institución: **Bonanza**

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de Aplicación: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se formulan y conteste, marcando con una “X” la respuesta que mejor refleje su pensamiento según las siguientes opciones.

MA = Muy de acuerdo

DA = De acuerdo

ED = En desacuerdo

MD = Muy en desacuerdo

La información que proporcionará es estrictamente confidencial y para fines exclusivamente de evaluación de la Práctica Empresarial Dirigida PED que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Panamericana de Guatemala.

MA = MUY DE ACUERDO DA = DE ACUERDO ED = EN DESACUERDO MD = MUY EN DESACUERDO

NO.	PREGUNTAS	MA	DA	ED	MD
1	¿Cree que es funcional el actual organigrama?				
2	¿Considera necesario implementar manuales administrativos?				
3	¿Tiene conocimiento de cómo esta estructurada la organización?				
4	¿Considera importante la existencia de una misión y visión en la empresa?				
5	¿Cree necesario realizar cambios sustanciales dentro de la organización?				
6	¿Recibe algún estímulo por parte de sus superiores por el trabajo que realiza?				
7	¿Existe compañerismo y buena relación con los que trabaja?				
8	¿Existe una buena comunicación entre empleados y autoridades?				
9	¿Tiene oportunidad de adquirir nuevos conocimientos dentro de la empresa?				
10	¿Existen oportunidades de ascenso por capacidad?				
11	¿Existe participación de los empleados en la toma de decisiones en la organización?				
12	¿Existe estabilidad laboral dentro de la empresa?				
13	¿Le gusta participar en eventos sociales y recreativos que organiza la empresa?				
14	¿Considera buena la política de recibir las prestaciones laborales cada fin de año?				
15	¿Se toma en cuenta el rendimiento laboral para el estímulo personal?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas -ACA-
Práctica Empresarial Dirigida -PED-
Investigación: Reestructuración Organizacional de la Empresa Bonanza
Investigador: Nery Orlando Pineda Argueta

INVESTIGACIÓN PARA TESIS DE PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-

Nombre de la Institución: Bonanza

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de Aplicación: _____

BOLETA DE ENTREVISTA

Objetivo: Proporcionar información con base en la opinión del gerente de Bonanza para poder implementar medidas correctivas y preventivas que conduzcan al mejoramiento, iniciando así una labor conjunta para modernizar y elevar la calidad de la atención.

1. ¿Cuántas personas laboran dentro de Bonanza?

2. ¿Cómo realiza el reclutamiento y selección de personal de Bonanza?

3. ¿Conoce la Misión y Visión de la organización?

4. ¿Conocen los empleados las políticas establecidas por de Bonanza?

5. ¿Cuenta Fotomecánica Bonanza con una estructura organizativa?

6. ¿Posee la empresa suficiente espacio para desarrollar las actividades de producción?

7. ¿Qué tipo de motivación se le brinda al personal?

8. ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación?

9. ¿Qué controles de calidad se llevan a cabo en la producción?

10. ¿Qué medio utiliza la empresa para dar a conocer los productos que trabaja?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas -ACA-
Práctica Empresarial Dirigida -PED-
Investigación: Reestructuración Organizacional de la Empresa Bonanza
Investigador: Nery Orlando Pineda Argueta

BOLETA DE OBSERVACIÓN

Objetivo:

Recopilar información con base en la observación de la gente y las instalaciones de Fotomecánica Bonanza para poder implementar medidas correctivas y preventivas que conduzcan al mejoramiento de la estructura organizacional con que cuenta.

Dirección: 9 calle 13 -18 de la zona 1

Departamento: Guatemala **Municipio:** Guatemala

Fecha de realización de la Observación: día 24 mes: Febrero año 2010

Nombre de la empresa: Bonanza

Aspectos a observar:

1. Instalaciones
2. Procedimientos
3. Aptitud de personal
4. Mobiliario y maquinaria
5. Organización

Registro de información:

ANEXO 4

Fotografías de las instalaciones de Bonanza



Fuente: Instalaciones de Bonanza

Área de Troqueles



Fuente: Instalaciones de Bonanza

Área de Fotomecánica



Fuente: Instalaciones de Bonanza

